

ANTONIO LAGANÀ

(Coordinatore task force del progetto allocazione attività  
divisioni/imprese delle Ferrovie dello Stato spa)

## LA RETE EUROPEA E LE *FREEWAYS*

Il mio intervento seguirà questa traccia. Cercherò di descrivere brevemente il contesto europeo in cui l'esperimento delle *freeways* è stato avviato, la struttura organizzativa che le ha progettate ed implementate e poi lo stato attuale della loro gestione. Presenterò i corridoi ferroviari, le specificità del cosiddetto sportello unico che dovrà servire i clienti e le imprese di trasporto su tutto il territorio dell'Unione e poi darò un accenno su come le F.S. stanno organizzandosi per rispondere alle sfide del mercato orientato alla progressiva liberalizzazione.

In appendice, avevo previsto anche una descrizione del modello di pedaggio, ma penso che la mezz'ora messa a disposizione dal prof. La Bella non sarà sufficiente per trattare anche questo tema.

Parlo ora del contesto normativo di liberalizzazione europeo ed italiano nel quale le *freeways* sono state concepite, progettate ed implementate (v. *Figura 1*, pag. 134).

Le *freeways*, alle quali ho lavorato personalmente nel corso degli anni '96 e '97, sono state attivate nel '97 su quattro corridoi transeuropei, ma solo sul corridoio occidentale, attraverso Belgio, Lussemburgo, Francia ed Italia, circolano attualmente treni che utilizzano le tracce orario appositamente progettate.

Sugli altri corridoi più orientali che passano dall'Olanda e dalla Germania queste opportunità non vengono al momento colte per mancanza d'imprese che vogliano accedervi. Il fenomeno potrebbe trovare spiegazioni legate anche ai livelli elevati di pedaggio

attualmente previsti. In assenza di norme o d'indicazioni precise della Comunità europea, ogni Rete ha stabilito autonomamente i propri pedaggi. Le F.S. hanno recentemente varato una struttura di pedaggio, attualmente in corso di approvazione da parte del Ministro dei Trasporti previo parere del CIPE; i tedeschi hanno già pubblicato un loro modello come gli svizzeri e gli austriaci. Gli olandesi hanno stabilito, almeno fino al 2000, un pedaggio pari a zero.

A mio avviso, il costo complessivo è tale da scoraggiare iniziative in questo senso. Altri problemi vi sono, e mi pare che il prof. Ponti li abbia ben descritti.

Il motore delle *freeways* è da ricercarsi nel "Libro Bianco" di Kinnock che è stato presentato nel '96 e va inquadrato nel contesto dell'attuazione delle direttive sulla liberalizzazione dei trasporti ferroviari quali la 440 del '91 (che, in sostanza, prevede la separazione tra la rete ferroviaria e le imprese di trasporto nonché l'accesso libero e non discriminatorio), la 18/95 e la 19/95 che stabiliscono le caratteristiche che le società terze di trasporto debbono avere per accedere alla rete e regolano i criteri d'attribuzione delle tracce e del relativo pedaggio.

Nel far partire le *freeways*, abbiamo dovuto sostenere una battaglia per stabilire quali tracce ferroviarie dovessero essere messe in uso. Alla fine è prevalsa la tesi delle capacità residue, perché ogni Rete è restia a mettere a disposizione sulle proprie linee tracce pregiate. Malgrado ciò, la loro accurata progettazione ha determinato velocità commerciali notevoli e molto competitive rispetto al trasporto stradale perché sono stati posti in essere una numerosa serie di criteri d'efficienza.

La spinta del "Libro Bianco" di Kinnock è verso la rapida attuazione delle direttive e con le *freeways* si è voluto andare al di là dei loro contenuti, determinando condizioni più favorevoli e meno restrittive per l'accesso d'imprese di trasporto terze di quanto la stessa 440/91 oggi preveda.

Nel "Libro Bianco" vengono affrontati due temi. In primo luogo, la perdita delle quote di mercato delle ferrovie (v. *Figura 2*, pag. 135): i *trends* degli ultimi venticinque anni sono orientati ver-

so una progressiva ed inarrestabile marginalizzazione (v. *Figura 3*, pag. 136).

Il perché di questo fenomeno è da ricercarsi nella circostanza che il traffico ferroviario in Europa si mantiene sostanzialmente costante per la saturazione delle linee principali, mentre il traffico complessivo cresce costantemente e, pertanto, le quote di mercato ferroviario diventano sempre più esigue. Da qui le strategie per rivitalizzare, le ferrovie, fra cui appunto quella che riguarda l'anticipazione delle *freeways* come impulso alla ripresa del trasporto ferroviario.

Per quanto riguarda la perdita delle quote, si afferma, appunto, che il ruolo delle ferrovie è stato in continuo calo e che, per i prossimi dieci anni, la quota di mercato delle ferrovie passerà dal 16 al 9%. Ricordo che venti anni fa in Europa la quota di mercato delle ferrovie nel traffico merci era mediamente nell'ordine del 35-40%.

È questo un fenomeno molto simile a quello verificatosi negli Stati Uniti negli anni precedenti all'86 quando ci fu la scelta di procedere alla loro privatizzazione annullando ogni forma di sostegno finanziario.

Osserviamo un attimo il modello degli Stati Uniti, anche se la comparazione con la realtà europea va presa con le dovute cautele: si tratta di realtà completamente diverse anche geograficamente, politicamente, economicamente, e tuttavia penso che possono darci un'indicazione sufficiente per il futuro delle ferrovie europee (v. *Figura 4*, pag. 137).

Per esempio, la quota di mercato in Europa, come vediamo, è dell'ordine del 15% per le merci; negli Stati Uniti, dopo la privatizzazione si è risaliti fino al 35% ed ora è sostanzialmente stabile nella nuova configurazione, anzi è tendenzialmente in crescita, con un indice dell'1÷2% annuo. La produttività economica del lavoro, che è un parametro importante, in Europa, mediamente è su cinquecento/seicentomila unità di traffico per agente, negli Stati Uniti supera in alcuni casi i 13 milioni, anche se in un contesto ben differente. Le ferrovie italiane in questo senso, hanno fatto passi da gigante: collocandosi, in termini di produttività, fra i primi in Europa.

L'Italia viaggia sulle 650 mila unità di traffico per agente, più della Germania, sugli stessi livelli della Francia. Solo alcune reti come la Spagna, che hanno un livello d'automazione molto spinto, arrivano a valori maggiori. In Svezia si arriva anche al milione di unità di traffico per agente. Solo negli Stati Uniti vediamo medie maggiori di otto milioni di UT/agente.

Non sono dati immediatamente paragonabili, vanno fatte le opportune tare. Pensate, per esempio, che nella rete della UNION PACIFIC su 31 mila chilometri circolano 700 treni al giorno, lunghi oltre i tre chilometri, trainati da più locomotive diesel ad elevata capacità di trasporto, mentre in Italia su 16 mila chilometri abbiamo ben ottomila treni con caratteristiche diverse e concentrati, peraltro, sulla rete commerciale: a treni veloci, si alternano treni più lenti o con frequenti fermate.

Negli Stati Uniti, lo Stato interviene solo nella definizione di norme generali quali *standard* di sicurezza e protezione ambientale. Invece in Europa, lo Stato è proprietario delle Ferrovie ed interviene nella gestione in varia misura, ovviamente con graduazioni diverse a seconda delle Nazioni e delle situazioni. L'Inghilterra costituisce un esempio di autonomia abbastanza spinto. Le strategie comunitarie per rivitalizzare le ferrovie tendono a dar loro indipendenza finanziaria ed economica, affidando al *management* la diretta gestione delle proprie risorse e la responsabilità dei risultati.

In Italia si vuole realizzare un modello d'impresa organizzativamente vicino a quello della Germania, con alcune analogie con quello francese per quanto riguarda le implicazioni patrimoniali dell'infrastruttura: lo Stato potrebbe farsi carico oltre che dello sviluppo e del mantenimento in efficienza dell'infrastruttura, anche degli ammortamenti connessi al relativo patrimonio in modo che anche la gestione della stessa possa obbedire a criteri di sostanziale equilibrio di bilancio, come si vuol fare per le imprese di trasporto.

Quanto alla integrazione dei sistemi nazionali, avanza il tema della interoperabilità di cui si parlerà sempre più nei prossimi mesi. Si pensi alla necessità di superare i vincoli connessi ai diversi sistemi di trazione e ai diversi sistemi di segnalamento esistenti nelle varie ferrovie nate o sviluppate, peraltro, in un periodo in cui si af-



fermavano in Europa modelli nazionali tendenti alla creazione di barriere tra gli Stati.

Tornando ai temi del “Libro Bianco”, la Comunità richiede una politica più trasparente per sviluppare i piani dei trasporti, per dare soluzioni intermodali ai problemi, l’integrazione tra i sistemi nazionali, l’introduzione delle forze di mercato attraverso la garanzia di diritto di accesso all’infrastruttura da parte di imprese terze (v. *Figura 5*, pag. 138).

Sostanzialmente – si dice nel documento – “occorre instaurare un nuovo tipo di ferrovia”.

Anche se non vediamo in questo senso grandi accelerazioni, va tuttavia detto che questi cambiamenti richiedono una grande riconversione culturale: “Occorre veramente cambiare mentalità”.

Nel “Libro Bianco” la Commissione promuove la creazione di autostrade merci internazionali con immediato accesso libero, e condizioni tali per attrarre i trasportatori.

Vi è un’ulteriore spinta della Commissione verso l’apertura dei mercati: è in corso di elaborazione una direttiva che imporrà l’apertura alle imprese terze del settore merci dal 5% delle capacità delle linee fino anche al 40%, mentre attualmente le *freeways* sono implementate sull’uso della capacità residua.

L’organizzazione delle *freeways* è stata avviata con due iniziative che meritano di essere ricordate: nel settembre del ‘96 si crea un gruppo nell’ambito dell’Unione delle ferrovie/dell’Europa comunitaria, “l’Integration Group”, di cui ho fatto parte, per impostare le *freeways* e, successivamente, la Commissione crea un *High level Group* formato dai Dirigenti dei Ministeri dei Trasporti e dai Responsabili dell’Infrastruttura per implementare dei “corridoi merci”, le “*freight freeways*”, attraverso le Ferrovie di cinque Stati della Comunità: l’Italia, l’Olanda, la Germania, la Svizzera e l’Austria, per collegare nella sostanza i porti del Nord, Amburgo, Rotterdam, Anversa con quelli del Sud quali Gioia Tauro e Brindisi (v. *Figure 6 e 7*, pagg. 139 e 140).

Nel tracciare queste *freeways*, abbiamo incontrato notevoli difficoltà per farvi inserire i porti del Sud dell’Italia, Gioia Tauro e Brindisi. Abbiamo incontrato una forte resistenza perché l’interesse

degli olandesi, principali promotori di questa iniziativa, era di arrivare a Milano e non oltre, partendo dal porto di Rotterdam. Il Ministro Burlando si impegnò personalmente per sancire il principio che i porti del Sud fossero compresi in questi corridoi transeuropei. D'altra parte, una infrastruttura e un sistema di trasporto efficiente al Sud consentono di creare una forte attrazione sui porti rispetto al flusso delle merci che viene dall'Estremo Oriente, con le grandi navi porta *containers*. Fare centro su Gioia Tauro per convogliare i trasporti terrestri da e per il centro Europa, evita il passaggio delle navi attraverso Gibilterra per raggiungere Rotterdam.

Per iniziativa delle Ferrovie, poi, fra Italia-Francia-Lussemburgo si è creato un corridoio occidentale.

Vediamo nella *Figura 12* (pag. 145) i tre corridoi che collegano i porti del Nord ai porti del Sud Italia e quello trasversale che collega Rotterdam con Vienna.

Nell'*High Level Group* la parte ferroviaria aveva da svolgere tutte le attività operative come la riduzione dei tempi di percorrenza, interventi organizzativi e infrastrutturali per accelerare le operazioni alle stazioni di confine, la creazione di un sistema di gestione informatizzato per dare un servizio integrato di sportello unico, consistente nell'informazione sulle tracce orario disponibili, nella relativa riservazione e fatturazione e nella fornitura di informazioni sul viaggio dei convogli.

Guardate (v. *Figure 8 e 9*, pagg. 141 e 142) le attività assegnate ai rappresentanti ministeriali: dare criteri di concessione della licenza alle imprese ferroviarie, stabilire gli schemi di contratto fra le imprese e il gestore dell'infrastruttura; poi tutto quello che attiene al criterio di fissazione del pedaggio, le regole di competizione per l'assegnazione delle tracce orario in caso di conflitto tra più imprese richiedenti. Si può comprendere la difficoltà dell'operazione, resa più difficile dalla complessità dei rapporti fra Stato e Ferrovie.

Quanto allo scenario tecnico, il primo compito è stato quello di individuare alcuni elementi e vincoli tecnici legati all'infrastruttura e determinanti la progettazione (v. *Figura 10*, pag. 143).

Per esempio, lungo i corridoi individuati, le pendenze ferroviarie determinano nei tratti più acclivi la capacità massima, la lunghezza del treno, il peso del treno, elementi determinanti per la progettazione delle tracce, per la fissazione delle caratteristiche delle tracce stesse e quindi della velocità. Altri elementi da considerare sono stati: il tipo di alimentazione elettrica, le dimensioni delle gallerie, che possono determinare le limitazioni al passaggio di *containers* di grandi dimensioni, i pesi assiali, le prestazioni legate alle locomotive, la lunghezza massima del treno.

Una volta noti questi elementi base, si sono stabilite specifiche di progetto quali, ad esempio, velocità di esercizio (100 Km l'ora), peso massimo del carico (800 tonnellate).

Faccio vedere un esempio di orario tracciato: vedete le località di passaggio: si è cercato di limitare al massimo le soste ai confini (v. *Figura 11*, pag. 144).

Abbiamo richieste di estendere queste *freeways* nell'area della Svezia e degli altri Paesi scandinavi.

Per quanto riguarda il corridoio occidentale, il primo treno è partito il 12 gennaio 1998 da Anversa fino a Lione, coprendo 800 Km alla media di 70 Km l'ora.

Da gennaio vengono utilizzate per cinque giorni la settimana tre delle sedici tracce ricavate su questi corridoi. Sugli altri più importanti, con maggiori capacità, le tracce non sono utilizzate, pur essendovene sedici coppie disponibili ogni giorno.

Un'ulteriore *freeway* è in progetto tra Londra e Sopron e dovrebbe essere in operazione entro questo anno.

Detto questo, volevo brevemente rappresentare cosa sta avvenendo in Italia riguardo alla realizzazione delle direttive. Intanto in Italia la situazione del trasporto è diversa, nel senso che il trasporto merci sta crescendo anche partendo da livelli iniziali più bassi rispetto agli altri Paesi.

Abbiamo avuto nel passaggio dal '96 al '97 un aumento dell'8% del traffico merci in tonnellate chilometro e nei primi mesi di questo anno un 8% ancora in aumento rispetto all'anno precedente, rispettando in pieno le previsioni del Piano d'Impresa (v. *Figura 14*, pag. 147).

Ecco il percorso delle ferrovie italiane: in sostanza, si prevede una divisionalizzazione entro il '99, per poi arrivare alla creazione di società, secondo le indicazioni che verranno dall'azionista (v. *Figura 15*, pag. 148).

Il motivo è appunto quello di realizzare un miglioramento della qualità del prodotto e l'aumento della soddisfazione del cliente, facendo confluire tutte le leve industriali ai settori merci, viaggiatori, trasporto locale (v. *Figura 16*, pag. 149). Quest'ultimo, peraltro, verrà regolato dalle disposizioni della "Bassanini": i finanziamenti per il contratto di servizio pubblico non saranno più dati alle ferrovie centrali, ma saranno contrattati localmente tra Regioni e Ferrovie a partire dal prossimo mese di ottobre. Le Regioni dovranno scegliere tra i vari modi di trasporto nei loro piani ed, essendo l'economicità del servizio uno dei principali motori delle scelte, il "mercato" comincerà fin dall'ottobre prossimo a far valere le sue leggi nell'ambito locale prima ancora che in quello transeuropeo.

In questo nuovo contesto, l'organizzazione delle Ferrovie italiane passerà, avendo già iniziato il suo percorso a luglio di quest'anno, da una struttura "funzionale" in cui c'è all'interno una Rete, un'ASA Materiale Rotabile e Trazione, che oggi fornisce servizi di condotta, di riparazione di locomotive carrozze e carri ai soggetti commerciali quali passeggeri, merci, trasporto metropolitano ad una struttura completamente "divisionale".

Da luglio scorso si è costituita la Divisione Infrastruttura, e dal gennaio prossimo le Divisioni passeggeri, merci e trasporto metropolitano avranno i macchinisti, il personale di scorta dei treni, avranno la riparazione corrente del materiale rotabile, le biglietterie, i servizi di manovra e gli *assets* necessari allo svolgimento delle attività (v. *Figure 17 e 18*, pagg. 150 e 151).

Questo è il quadro che si determinerà nel prossimo 1999; e per avere ancora un'idea sintetica delle dimensioni e della delicatezza del cambiamento, osservate le variazioni di alcuni parametri organizzativi che si verranno a determinare: il trasporto merci, la logistica, che oggi rappresenta il 2% della forza lavoro delle ferrovie, con la divisionalizzazione arriverà al 17%; il trasporto metro-

politano regionale, che con le sue 400 persone, oggi rappresenta l'1%, domani acquisirà il 23% con circa 26-27 mila persone (v. *Figura 19*, pag. 152).

Questo modello organizzativo è seguito in quasi tutta Europa; in Francia è ancora in piedi un modello “funzionale”.

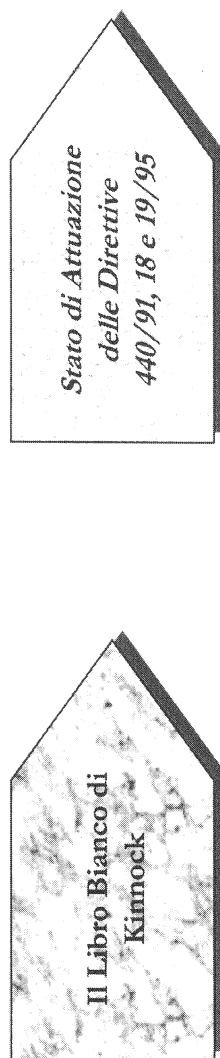
La separazione contabile comporterà bilanci distinti per Divisione, con fonti di introiti e costi trasparenti che dovranno tendere, soprattutto per le imprese di trasporto, all'equilibrio economico (v. *Figure 20 e 21*, pagg. 153 e 154).

E questo determinerà uno stimolo, una sollecitazione al *management* che dovrà attingere dal mercato le risorse per la sopravvivenza dell'Impresa. Ciò non potrà che comportare riduzione dei costi e aumento della qualità offerta al cliente (v. *Figura 22*, pag. 155).

È la sfida che le ferrovie dell'Europa dovranno rilevare all'orizzonte del ventunesimo secolo.

Vi ringrazio per l'attenzione.

IL CONTESTO



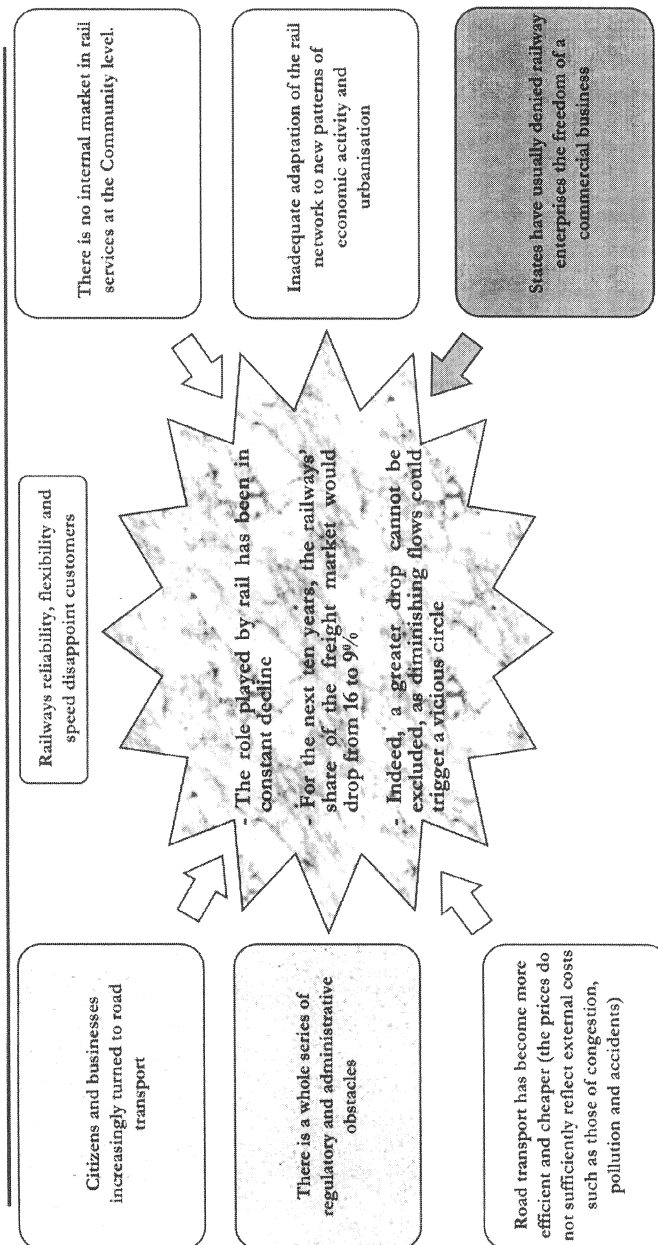
- Perdita quote di mercato
- Strategie per rivitalizzare le ferrovie



Anticipazione del libero accesso su alcune direttrici chiave dell'Europa: le Freeways

Figura 1

## PERDITA QUOTE DI MERCATO\*

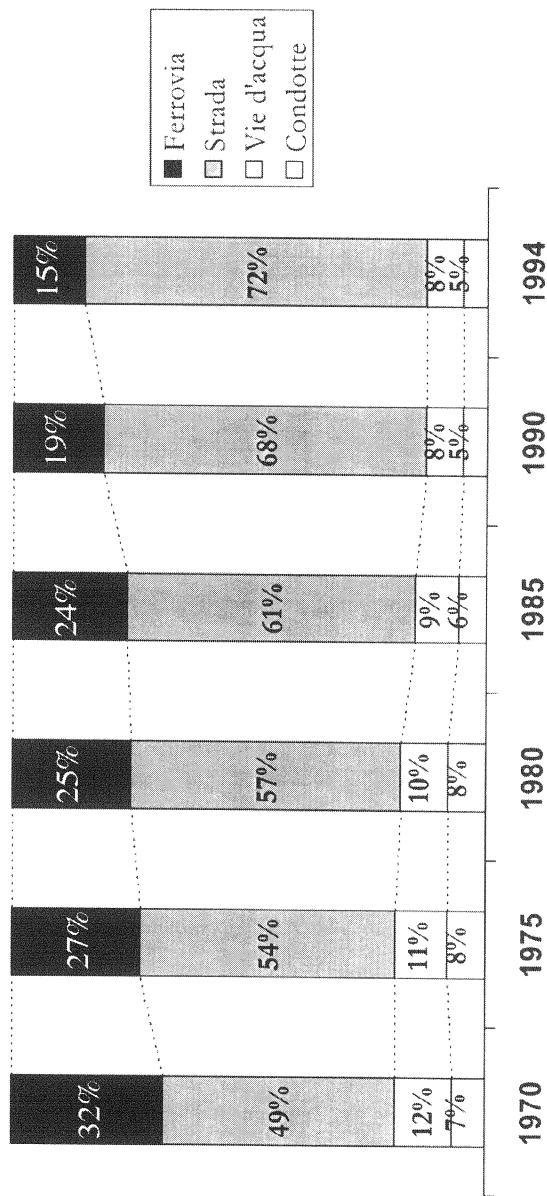


\* Fonte: Il Libro Bianco di Kinnock

Figura 2

**VOLUMI TRASPORTO MERCI FERROVIARIO EUROPA**

trend estrapolato al 2005: 9%



FONTE: "LIBRO BIANCO" COMMISSIONE U.E.

Figura 3

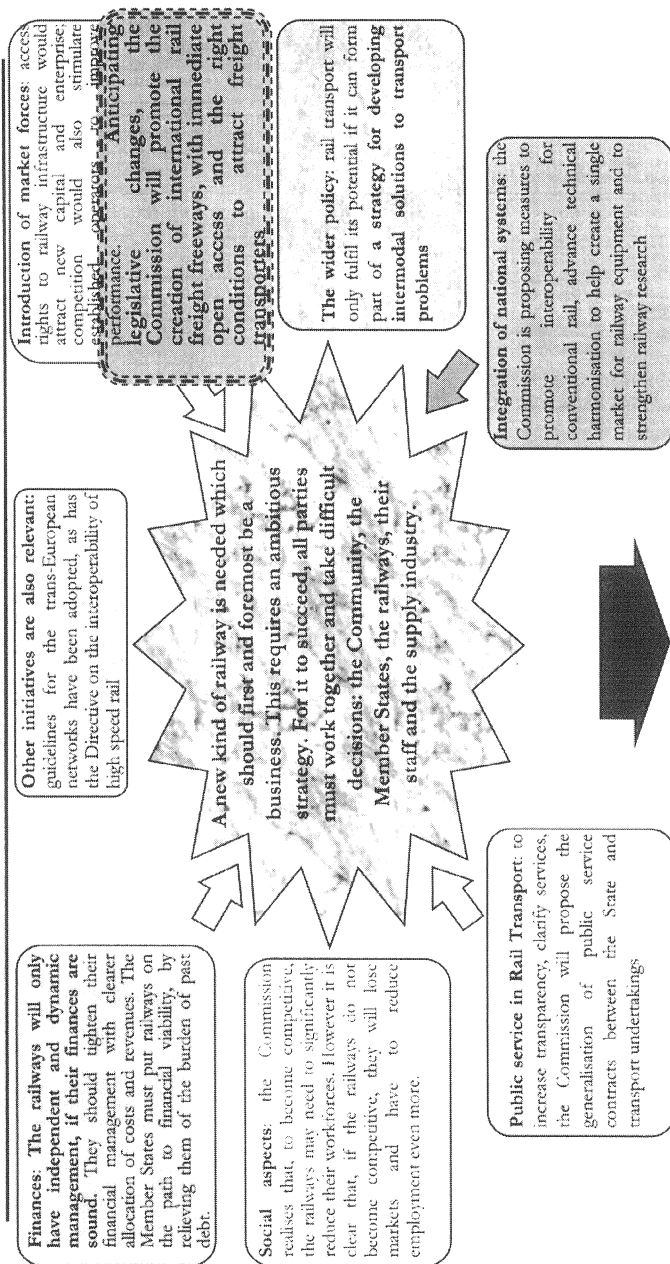


**I MODELLI U.S.A./EUROPA**

	USA	EUROPA
• QDM	MERCI 40%	15%
• PRODUTTIVITA' $\frac{UT/Annuo}{Ferrovieri}$	> 8.000.000	500.000-600.000
• RISULTATO ECONOMICO $\frac{Introiti da Mercato}{Costo Personale}$	2-3	<1
• RUOLO STATO	Interviene solo definendo norme per Sicurezza e Protezione Ambiente	•E' proprietario delle Ferrovie •Interviene nella gestione

Figura 4

## STRATEGIE PER RIVITALIZZARE LE FERROVIE COMUNITARIE\*



These changes amounts to an enormous cultural revolution. However, complacency is not an option: rail has to change if it is to survive as a major transport mode into the next century.

\* Fonte: Il Libro Bianco di Kinnock

Figura 5

**FASI PROGETTO**

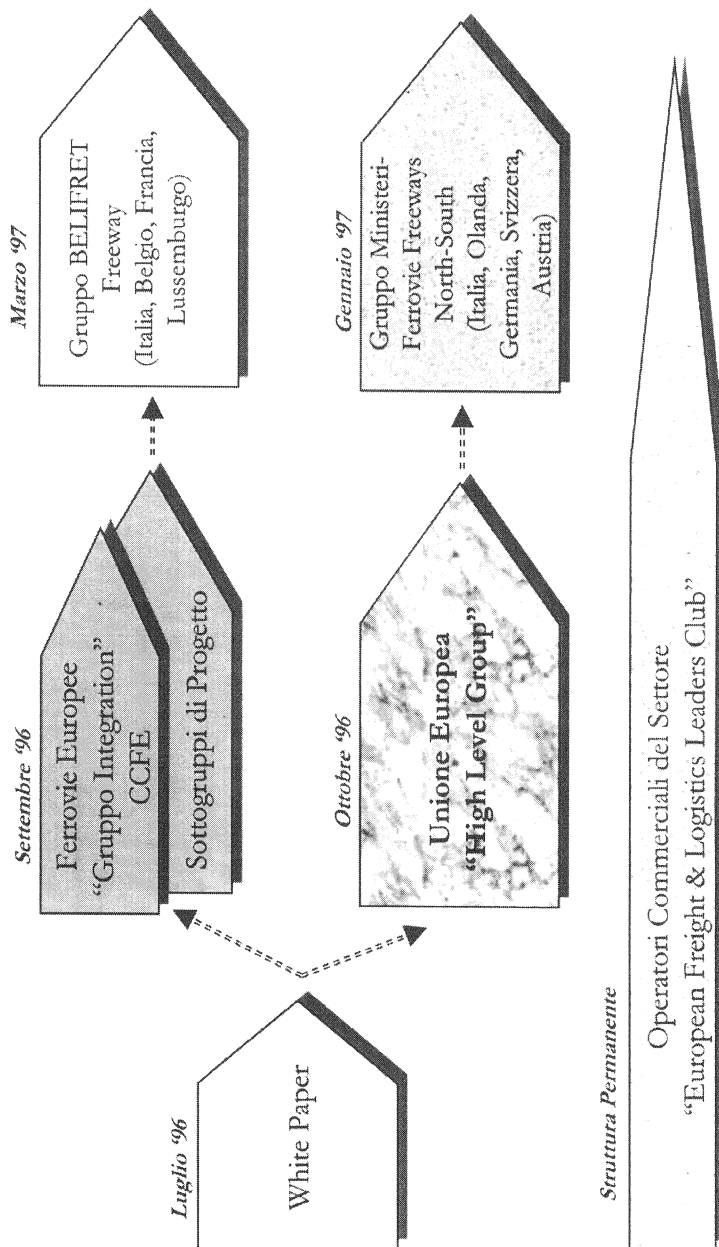


Figura 6

## GRUPPI DI LAVORO


Gruppi	Data di Costituzione	Membri	Finalità
<b>CCFE</b> Integration Group <i>Mr Draxler (OBB)</i>	21/09/1996	Direttori delle Infrastrutture Ferroviarie Comunitarie	l'attribuzione tecnica ed economica dei corridoi
 <b>EU High Level Group on Trans European Rail Freight Freeways</b>	03/10/1996	Rappresentanti dei Ministri di Trasporto e Commissione Europea	Esame attuazione Freeways
<b>Gruppo Ministeri-Ferrovie Freeways North-South (Italia, Olanda, Germania, Svizzera, Austria)</b>	31/01/1997	Direttori Generali dei Ministri di Trasporto e Rappresentanti Infrastrutture Ferroviarie	Avvio iniziative realizzazioni Freeways N-S
<b>Gruppo BELIFRET Freeway (Italia, Belgio, Francia, Lussemburgo)</b>	03/1997	Rappresentanti Infrastrutture Ferroviarie	Avvio iniziative realizzazioni Freeway BELIFRET
<b>European Freight &amp; Logistics Leaders Club</b>	<i>Struttura Permanente (Gruppo già esistente)</i>	Rappresentanti delle Imprese di Trasporto Comunitarie	l' tutela interessi utenti del servizio (Imprese di Trasporto Comunitarie)

Figura 7

GRUPPO INTEGRATION

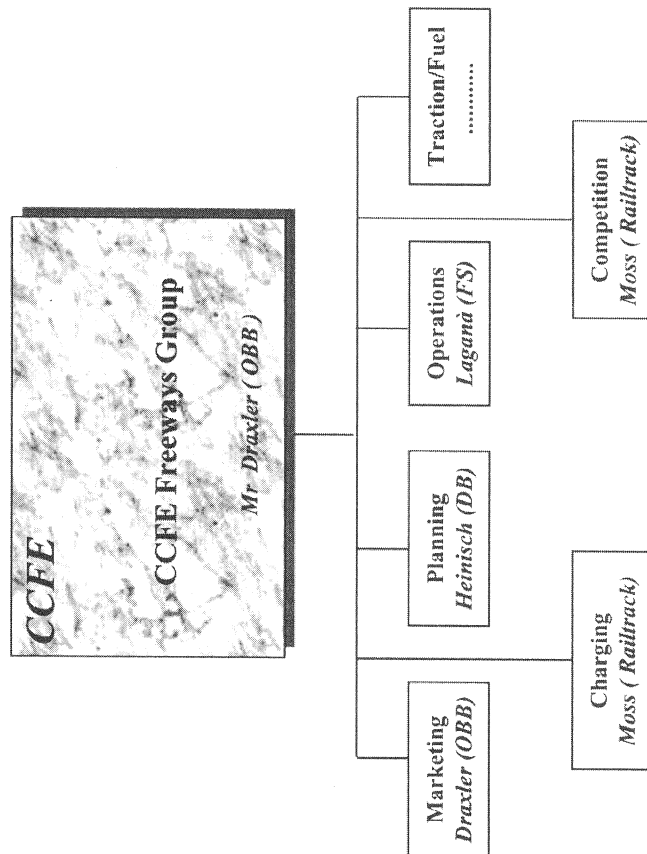


Figura 8

**ORGANIZZAZIONE PROGETTO  
NORTH-SOUTH FREIGHT FREEWAYS**

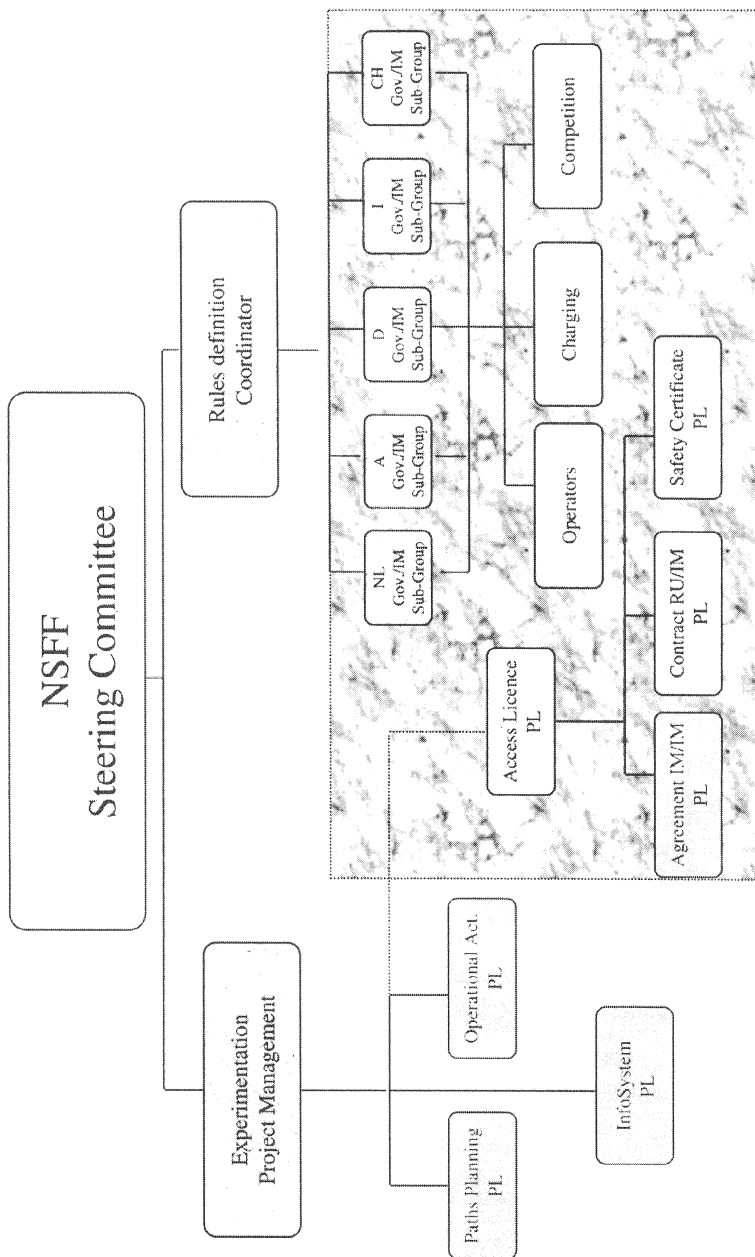


Figura 9

## SCENARIO TECNICO

---

- Il primo compito che si è posto il gruppo di lavoro è stato quello di individuare alcuni elementi e vincoli tecnici, legati all'infrastruttura, determinanti per la progettazione delle tracce o comunque necessari alla determinazione delle caratteristiche delle stesse.
- Gli elementi individuati sono:
  - Lunghezza degli itinerari (su strada e su ferro)
  - Tipo di alimentazione elettrica
  - Profilo limite
  - Peso assiale massimo
  - Prestazione, legata ad un tipo di locomotiva
  - Lunghezza massima del treno
- Con l'esposizione di tali elementi tramite schemi di facile ed immediata lettura, è stato possibile individuare immediatamente eventuali vincoli o colli di bottiglia

*Figura 10*

ESEMPIO TRACCE

CORRIDOR "NL - I"									
ROTTERDAM - EMMERICH - BASEL - DOMODOSSOLA/CHIASSO - GIOIA T.									
NORTH - SOUTH									
TRAIN NUMBER	1 <sup>st</sup> PATH		2 <sup>nd</sup> PATH		3 <sup>rd</sup> PATH		4 <sup>th</sup> PATH		
	41441	running	41421(1)	running	41423	running	41447	running	
ROTTERDAM K	P.	20,17 A 12346		22,47 A 12346	4,17 A 123466		9,47 A 12346		
EMMERICH	a.	22,42		1,12 B 23466	6,42		12,12		
	P.	23,12		1,56	7,39		12,46		
GREMBERG	a.	1,21 B 23466		4,03	10,11		14,51		
	P.	1,28		4,06	10,12		14,63		
BASEL BAD REF	a.	11,30		16,22	20,34		0,04 B 23466		
	P.	11,51		17,15	20,57 A 12346		0,56		
DOMODOSSOLA	a.			22,51	1,57 B 23466				
	P.			23,25	2,35 B 23466 1				
CHIASSO	a.	17,24					6,31		
	P.	17,45					7,32		
GENOVA BR	a.	21,34		3,43 C 34667	7,22		10,40		
	P.	22,00		3,55	7,26		11,31		
LA SPEZIA	a.	23,30		5,15	9,06		12,60		
	P.	23,35		5,20	9,10		13,05		
ROSARNO/PORTO GIOIA T.	a.	18,47 C 34667		19,57	23,53		3,48 C 34667		
DISTANCE		2,500 KM		2,520 KM		2,520 KM		2,500 KM	
JOURNEY'S TIME		46H39'		45H00'		43H36'		42H01'	
SPEED		54 KM/H		56 KM/H		58 KM/H		60 KM/H	

(1) Incompatible with 41963 from Rotterdam to Malna-Bucsofahely

(1) Incompatible with 41963 from Rotterdam to Maastricht-Burghoef

Figura 11



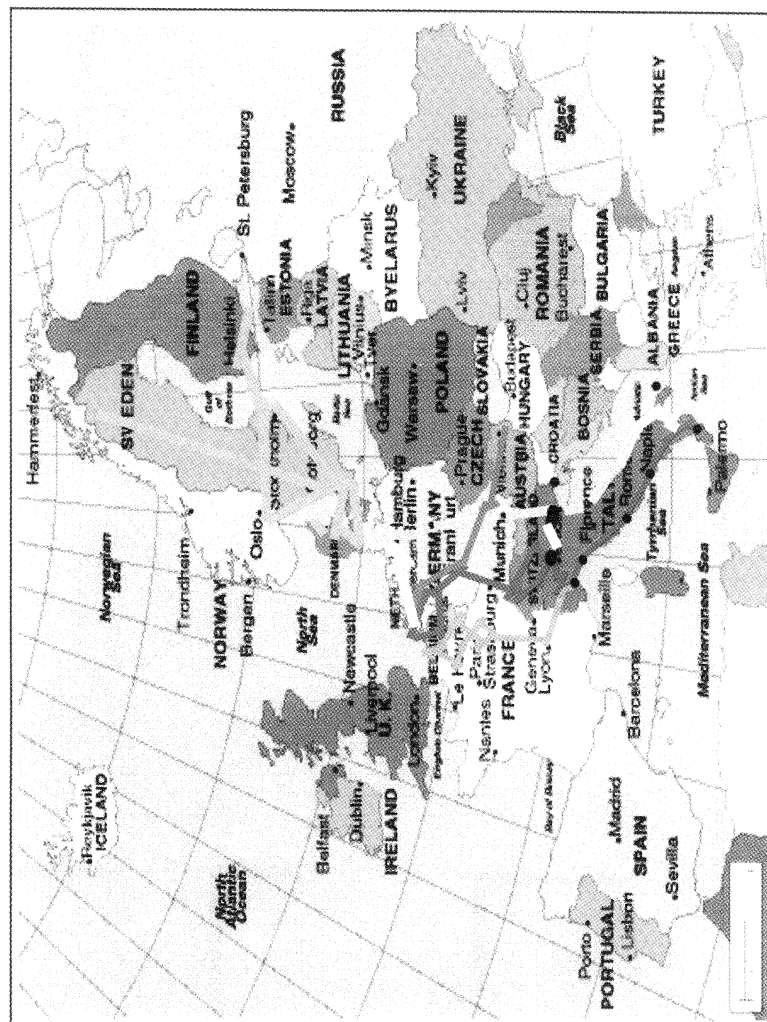
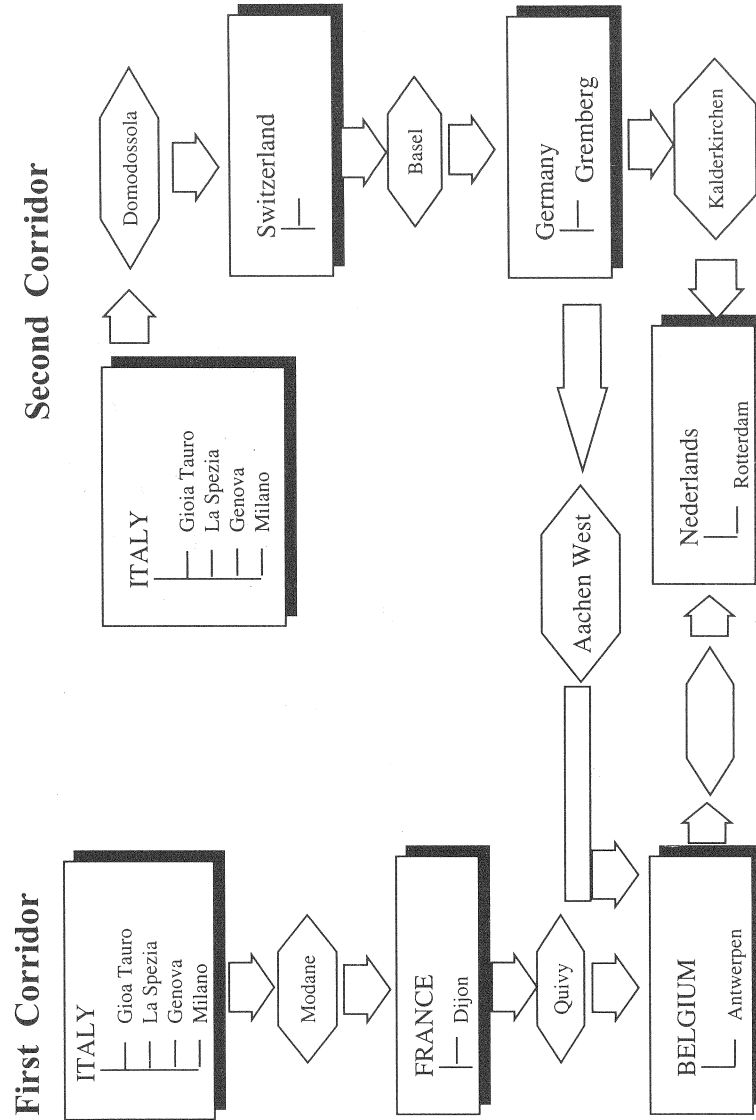


Figura 12

**LE FREEWAYS: FIRST & SECOND CORRIDOR**



*Figura 13*

## VOLUMI TRASPORTO MERCI ITALIA

Miliardi di Tonnellate/Km (1998-2000 Piano di Impresa)

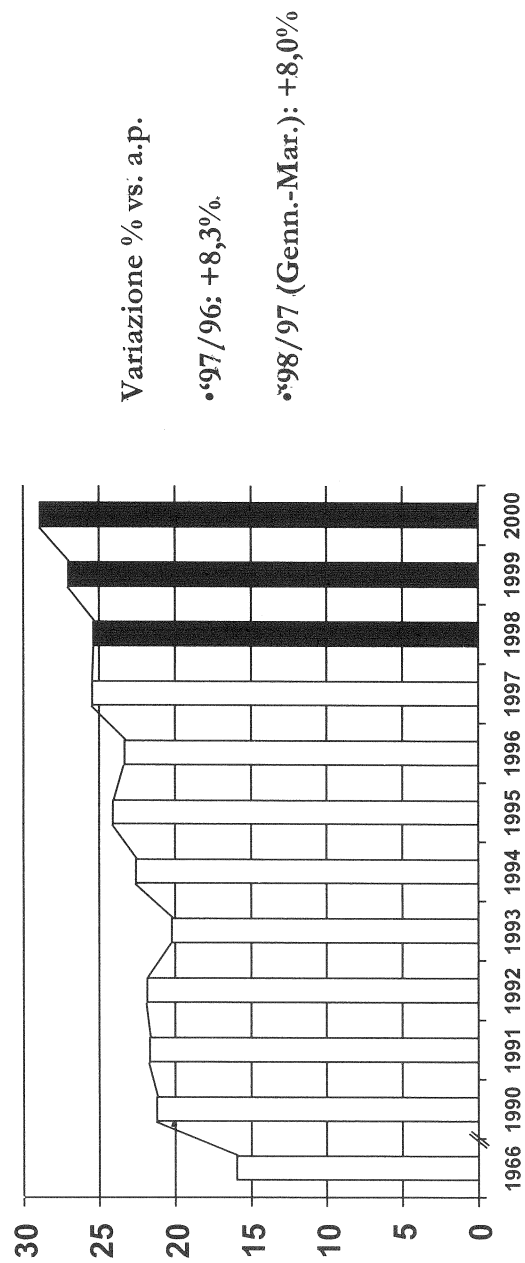
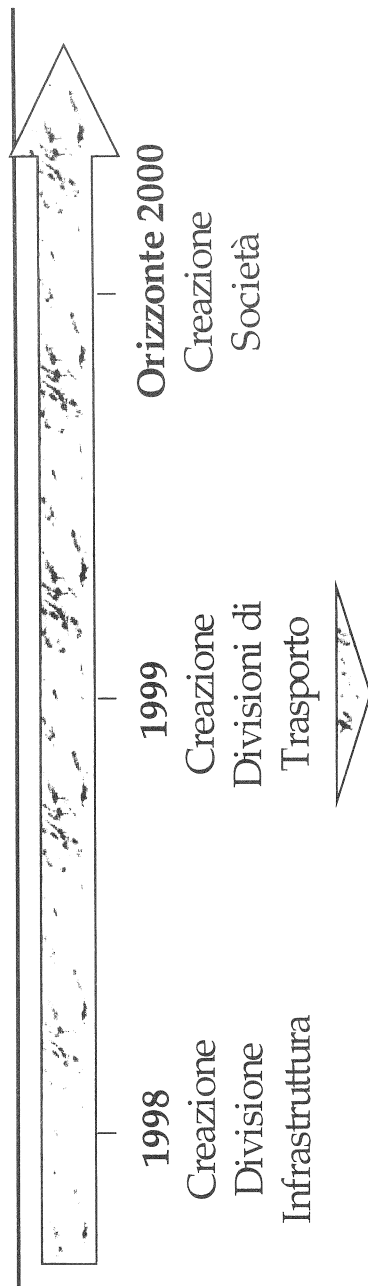


Figura 14

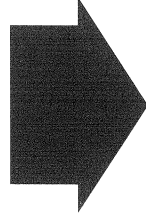
**PERCORSO GRUPPO FS**



- Miglioramento della qualità del prodotto e aumento soddisfazione della clientela attraverso il conferimento alle Divisioni Società di Trasporto di tutte le leve industriali per competere con la concorrenza
- Adeguamento alla Normativa della Comunità Europea
- Apertura del mercato del Trasporto Ferroviario

*Figura 15*

Da una struttura “funzionale”, accentrata, verticalizzata,  
lontana dal cliente/mercato



A più strutture dotate di risorse proprie, distribuite,  
a più diretto contatto con il cliente/mercato

Con una Corporate snella ed orientata alle strategie, all'integrazione, al  
controllo

*Figura 16*

Struttura Funzionale → Struttura Divisionale

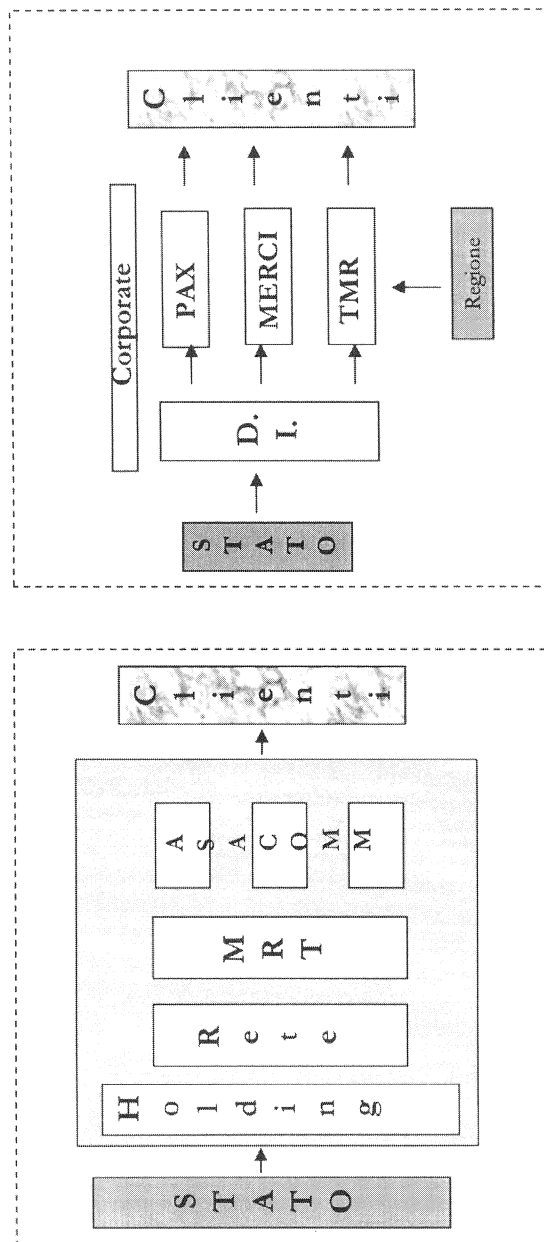


Figura 17

ASSETTO CORPORATE/DIVISIONI

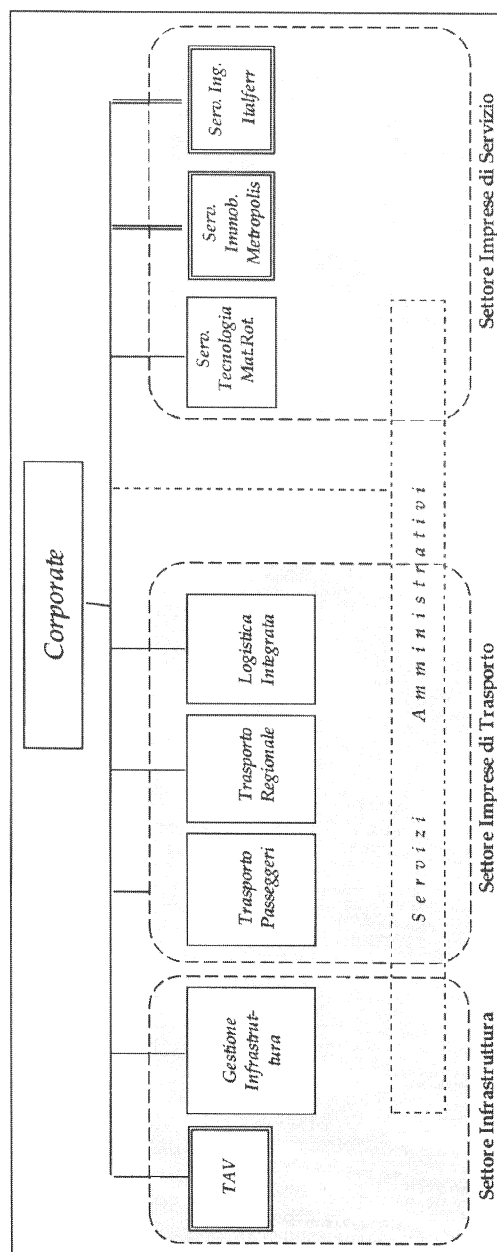


Figura 18

DIMENSIONAMENTO 1998 (%)

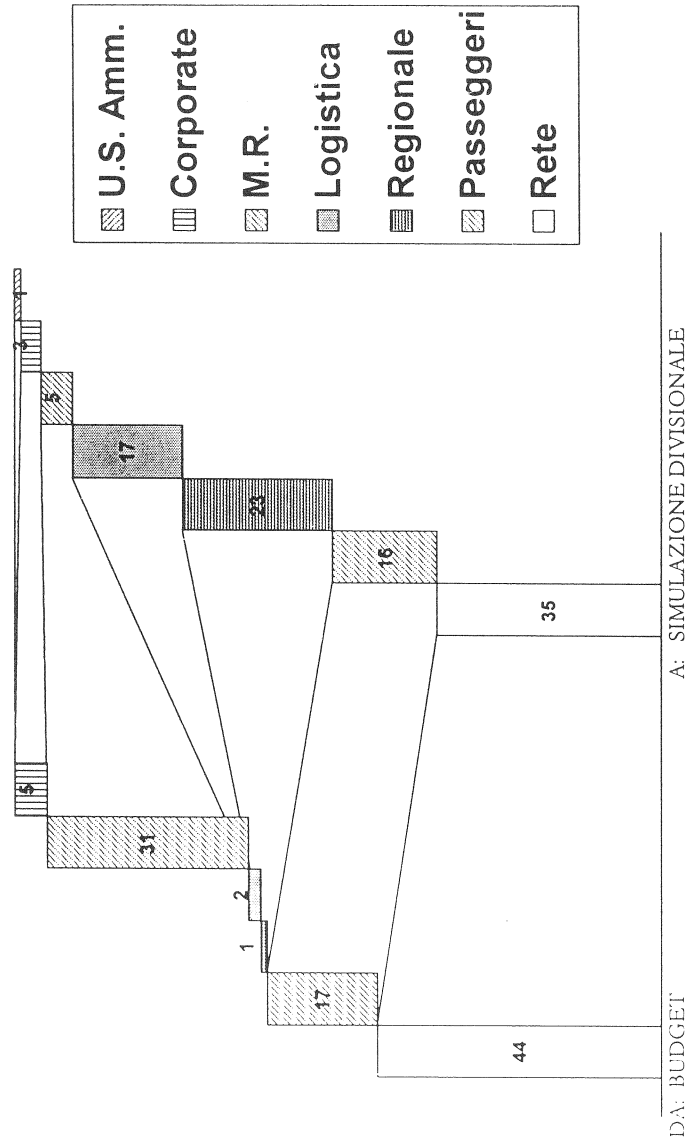


Figura 19



Da una gestione delle risorse economico / finanziarie unitaria



Ad una gestione:

- Ancora accentrata per la finanza,
- Distribuita (440/91, 18 e 19/95), separata ed autonoma per l'amministrazione ed il controllo di gestione,
- Con sussidi (sempre decrescenti) dello Stato nel settore pubblico,  
Infrastruttura -----> Contratto Programma  
Trasporto Locale -----> Contratti Regionali di Servizio Pubblico
- Completamente sul mercato per gli altri settori

*Figura 20*

**ADEGUAMENTO ALLE DIRETTIVE EUROPEE ED  
APERTURA AL MERCATO - ASPETTI INDUSTRIALI**

---

- Apertura alla concorrenza con l'accesso alla rete da parte di soggetti terzi per (440/91, 18 e 19/95) i treni internazionali attraverso licenza certificato di sicurezza, regole di accesso, pedaggio
- Apertura del mercato dei trasporti regionali (DL 422/97 Bassanini)

*Figura 21*

- Sempre più gli introiti del traffico (i clienti) influiranno sul risultato economico delle Divisioni/Società



Si innesta  
un processo virtuoso inarrestabile  
che vede il cliente viaggiatore  
sempre più al centro del sistema

*Figura 22*



**AGOSTINO LA BELLA**

(c.s.)

Ringrazio l'ing. Laganà per le cose di estremo interesse che ci ha detto. Ritengo che il sistema delle *freeways* potrebbe potenzialmente contribuire ad un salto di qualità e costituire una possibile risposta ai problemi del trasporto su rotaia a livello europeo.

Di particolare interesse è poi la riorganizzazione delle Ferrovie dello Stato in senso “divisionale”, quindi in modo più moderno dal punto di vista manageriale.

Proseguiamo adesso con la relazione di Mr. John Wilson.